

Янковий К. В.
спеціаліст ТОВ «Енерго-Сила Груп»
м. Київ, Україна;

Підлісна О. А.
канд. техн. наук, доц.,
доцент кафедри економіки і підприємництва
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-2814-368X

ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ В УМОВАХ КРИЗИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Управління трудовими ресурсами з метою підвищення ефективності використання робочого часу і отримання запланованого результату є одним із завдань проєктного менеджменту. Формування команди передбачає не просто формування штатного розпису, а розподіл ролей і відповідальності, мотивацію персоналу.

Основні інструменти управління робочим часом можна розподілити на групи: методи планування і пріоритизації (to-do списки, матриця Ейзенхауера, метод ABC, SMART-цілі), методи організації часу (time management, time tracing, метод Pomodoro, делегування), методи контролю і обліку часу (табелювання, системи контролю вхід/вихід, звітування, аналіз продуктивності праці), також сучасні цифрові методи (планування за допомогою Google Calendar; застосування менеджерів задач Trello, Asana, Notion; трекери часу Toggl, Clockify) [1]. Організаційними інструментами на рівні компанії можуть бути запровадження гнучких і мінних графіків роботи, KPI і регламенти, дедлайни робочого часу, системи балансу навантаження між учасниками. Такі інструменти, в основному, реалізуються на адміністративно-управлінському рівні, формують жорсткі рамки залучення працівників і залишають самих працівників у позиції робочої сили без врахування персональних можливостей і прагнень.

В умовах перманентної кризи людського капіталу внаслідок тривалих трансформаційних світових і регіональних процесів, з одночасним переформатуванням фінансових потоків і цифровізації економіки основним завданням управителя трудовим ресурсом є формування адаптивних форм організації праці. Такі форми і системи повинні максимально використовувати наявні професійні компетенції і сили працівників без їх вигорання і знецінення. Традиційні підходи до організації робочого часу базуються на припущенні рівномірного розподілу продуктивності працівника протягом усього робочого часу. Як правило, це реалізується через фіксовану тривалість робочої зміни, максимально допустиму за законодавством держави (наприклад, 6-годинна, 8-годинна, 12-годинна, 24-годинна зміни) у межах яких працівник виконує посадові обов'язки незалежно від власного стану (фізичного чи емоційного) чи часу доби. Проте такий підхід не враховує природних циклів зміни ефективності людини.

Наукові дослідження біоритмів людини [2] і практичні спостереження свідчать, що продуктивність людини має нерівномірний характер і змінюється протягом доби, сезону, року. Виділяють як періоди підвищеної концентрації, швидкості мислення та фізичної активності, так і періоди спаду, коли виконання навіть стандартизованих завдань потребує від працівника значно більших зусиль. Незважаючи на це, стала організація управління бізнес-процесами і персоналом в них ігнорує зазначену особливість, що призводить до нераціонального використання часу, матеріальних і фінансових ресурсів, перевтоми працівників та зниження якості результату.

Основним інструментом інтенсифікації трудової діяльності персоналу тривалий час визначали впровадження KPI [3]. Але тривалість продуктивної роботи, як і зацікавленість у досягненні KPI, має пряму спадну залежність від тривалості роботи. Особливо виразно ця проблема проявляється у сфері послуг, де ефективність діяльності компанії безпосередньо залежить від якості роботи окремих працівників, вміння зберегти їх емоційний і інтелектуальний стан протягом робочого часу. На відміну від процесів виробництва, де результат може бути стандартизованим і операції регламентованими, у сфері послуг важливу роль відіграє людський фактор: емоційний стан, рівень енергії, здатність до концентрації і комунікації. У таких умовах рівномірний розподіл робочих завдань протягом зміни не лише неефективний, але й може негативно впливати на загальний фінансовий результат. Деякі компанії вводять у графік робочого часу обов'язкові регулярні технічні перерви для відновлення роботоспроможності працівників (наприклад, Укрзалізниця).

Впровадження систем штучного інтелекту (AI), роботизованих систем і платформ на основі принципів машинного навчання дозволяє переглянути підходи організації робочого часу. Актуальним стає перехід від статичної моделі організації робочого часу до динамічної, адаптивної моделі яка б врахувала варіативність ефективності працівника у часі.

В ході дослідження одним із варіантів розв'язання виявленої проблеми було запропоновано використання моделі ROMB, яка дозволяє візуалізувати та описати розподіл

ефективності робочого процесу працівника протягом робочого періоду. Запропонована модель дозволяє долучити самого працівника до формування завдань і розподілу обов'язків з урахуванням проєктних обмежень. У моделі ROMB робочий день розглядається як структура з нерівномірною “вагою” ефективності, де центральна зона ромбу відповідає періоду максимальної продуктивності, а верхня і нижня частини ромбу — зонам її зниження. Протягом робочого часу ефективність працівника може характеризуватися як одним ромбом, так і складними перетинами декількох форм. Такий розподіл ефективності працівника менеджер не може здійснити самостійно, але може формувати команду проєкту з із застосуванням запропонованої моделі з більшою ефективністю.

Практичним результатом застосування моделі ROMB є візуалізація періодів ефективності команди в ході реалізації проєкту: «вузькі» ділянки і перетини сфер інтересів учасників проєкту визначаються заздалегідь, що призводить до мінімізації ризиків і дотримання *dead-line*. Причому період відновлення команди перед наступними завданнями також мінімізується, а розмір фонду оплати праці залишається незмінним.

Отже, основною парадигмою сучасного управління командами в умовах кризи людського капіталу стає розуміння того, що ефективність діяльності працівника не є сталою величиною, а залежить від тривалості виконання завдання, погодинного розподілу навантаження і динаміки відновлення працездатності самого працівника. У спрощеному вигляді визначену парадигму можна розглядати як функцію, що змінюється у часі та має виражені екстремуми. Однак для більш точного опису необхідно враховувати не лише фактори тривалості і часу, але й поточний психофізіологічний стан працівника. Фізичне самопочуття, емоційний настрій, інтелектуальний рівень, рівень втоми та інші фактори можуть істотно впливати на результат діяльності навіть у межах одного робочого періоду. У зв'язку з цим ефективність використання людського капіталу доцільно розглядати як функцію двох змінних: індивідуального ритму активності людини та поточного психофізіологічного стану працівника. Такий підхід дозволяє перейти від спрощеного уявлення про “робочий час” до більш глибокого розуміння цілісного процесу виконання завдань.

Практична реалізація моделі ROMB може бути здійснена шляхом збору елементарних даних безпосередньо у процесі роботи (наприклад, методами спостереження і хронометражу, методами опитування персоналу, статистичними методами). Зокрема, за результатами аналізу виконання окремих процесів, дій або операцій сервісного обслуговування клієнтів працівник може виконати професійний самоаналіз, зафіксувати якість виконаного процесу та власний психофізіологічний стан. Накопичення оперативної статистики дозволяє сформувати індивідуальний профіль ефективності, виявити пікові періоди та визначити закономірності коливання продуктивності.

Отримані індивідуальні результати можуть бути використані для формування адаптивної моделі розподілу робочого часу та завдань як для подальшої індивідуальної діяльності, так і в межах командних проєктів. Замість універсальної традиційно визнаної моделі організації робочого часу, за якої всі працівники працюють в загальному режимі, ефективним може виявитися впровадження гнучкої моделі, яка враховує індивідуальні ефективності кожного окремого працівника. Так для виконання складних або відповідальних завдань можуть призначатися не просто кваліфіковані виконавці, але і у періоди їх максимальної ефективності, тоді як менш критичні завдання — на періоди спаду ефективності і продуктивності.

Запропонований інструмент відкриває можливість переходу від управління часом до управління ефективністю. У цьому випадку ключовим стає не кількість відпрацьованих годин, а їх відповідність індивідуальному ритму продуктивності працівника. Це, у свою чергу, може призвести до підвищення якості виконання робіт, зниження рівня перевтоми, збереження інтелектуальних і емоційних ресурсів та більш раціонального використання людського капіталу.

У деяких випадках застосування моделі ROMB дозволяє досягати необхідного рівня продуктивності у стислий період часу, що ставить під сумнів доцільність жорстко фіксованої тривалості робочого часу. Замість цього можливе формування більш гнучких моделей організації бізнес-процесів, орієнтованих на результат, а не на формальну тривалість робочого часу.

Таким чином, запропонований інструмент ROMB, заснований на врахуванні біологічних ритмів, тривалості робочого часу та стану працівника, дозволяє переосмислити принципи організації праці як у сфері послуг, так і в управлінні командами проєктів, особливо в умовах кризи людського капіталу. Модель ROMB стає не лише інструментом візуалізації, але і основою для розбудови ефективних систем управління персоналом.

Список використаних джерел

1. Yu. Kormyshkin. Effective personnel management tools in local self-government bodies. Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science. Vol. 25, No. 4. DOI: [https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-4\(112\)-3](https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-4(112)-3)
2. Бабич Т.М. Роль біоритмів у забезпеченні життєдіяльності людини та їх вплив на розумову та фізичну активність студентів. Науковий часопис НТУ ім. М.П. Драгоманова. Випуск 2 (174), 2024. DOI: [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.2\(174\).07](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.2(174).07)
3. Таранич О.В., Якимова Н.С., Лігус Г.М. Ключові показники ефективності як інструмент удосконалення менеджменту організації. Економіка і організація управління. Випуск 4 (56), 2024. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.7>